

# Organisationsentwicklung

Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management

Bearbeitet von  
Manfred Becker, Dr. Inéz Labucay

1. Auflage 2012. Buch. XIX, 297 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 2303 8

Wirtschaft

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# 1 Einführung

Die »Permanenz des Wandels« und »Wandel als das einzig Beständige« gehören zu den oft wiederholten Erkenntnissen in Organisationen. Die gleichzeitige Vereinbarung von *customizing* und *large-scale production* ist ein Beispiel für die widersprüchlichen Umweltanforderungen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen.

Organisationsentwicklung (OE) ist angewandte Sozialwissenschaft und als solche originär auf die Lösung von Problemen aus der Praxis für die Praxis gerichtet. Methoden aus der Aktionsforschung stehen als Praxis verändernde Forschung,<sup>1</sup> z. B. durch Gruppenarbeit und direkte Beteiligung, den Organisationen bei der Bewältigung ihrer Probleme zur Seite. Organisationsentwicklung folgt der Überzeugung, dass die Akteure und deren Zusammenwirken Gegenstand wissenschaftlicher Forschung und praktischer Gestaltung sein müssen. Akteure der OE sind die Personen, deren Biographie, Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Perspektivvorstellungen. Objekte der OE sind die Strukturen, die Prozesse, die in formalen und informalen Beziehungen inkorporierte Macht, es sind Konflikte und Kommunikation, die als institutionelle Rahmenbedingungen die Leistung und Zusammenarbeit in Organisationen ebenfalls in erheblichem Maße mitbestimmen. Realisieren können die Akteure jeweils nur, was in einer Organisation durch Satzung und Tradition positiv sanktioniert wird. Auch gehören Technologie, Strategie, Werte und Werthaltungen in den Objektbereich der OE.

Organisationsentwicklung umspannt folglich alle Ebenen von der Mikroebene (Individuen), über die Mesoebene (Gruppen) bis zur Makroebene (Organisation). Die sichtbaren Strukturen sollen in ihrer singulären Funktionsweise (z. B. Aufgabenerfüllung durch einzelne Mitarbeiter), aber auch in ihrer Vernetztheit zielorientiert gestaltet und, wenn erforderlich, weiterentwickelt werden (z. B. Aufgabenerfüllung in einem eingespielten Team). Aufgabe der Organisationsentwicklung als Personalentwicklung im weiten Sinne<sup>2</sup> ist es, die Verklammerung der personalen und der organisationalen Entwicklung im Sinne einer doppelten Zielerreichung positiv zu unterstützen. Organisationsmitglieder sollen in die Lage versetzt werden, ihre Probleme selbst zu erkennen und organisationale Bedingungen zu schaffen, die ihren Bedürfnissen und den Leistungserfordernissen der Organisation angemessen sind. Insofern ist die Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen auf Lernen zurückführbar. Stets sind es die Organisationsmitglieder, die Veränderungen einleiten und gestalten. Damit ist Organisationsentwicklung integraler Bestandteil der Personalentwicklung.

---

1 Vgl. Weber, S. M. (2009), S. 146.

2 Vgl. Becker, M. (2009c), S. 5.

**DEFINITION**

Organisationsentwicklung als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.

Diese Definition rekurriert auf die Gestaltbarkeit, auf die zielbezogene Beeinflussung von Organisationen. In diese »systematische« Definition von Organisationsentwicklung ist das »Systemische« insofern eingeschlossen, als es auch immer darum geht, das System als Ganzes indirekt durch Gestaltungsaktivitäten in die Lage zu versetzen, notwendige Korrekturen an Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen vorzunehmen.

Organisationsentwicklung trifft heute in den Unternehmen auf eine paradoxe Situation. Musste sie sich früher mit Argumenten für notwendige Veränderungen wappnen, mühsam Koalitionen schmieden und Ressourcen akquirieren, schlägt ihr zunehmend eine Veränderungsrhetorik und -euphorie entgegen, die sie mit der Tür ins Haus fallen lässt. Manchmal hat man den Eindruck, dass Wandel an sich wertvoll, Bewahren dagegen stets von Übel sei. Auch scheinen Unternehmen aufgeklärter und abgeklärter mit der Organisationsentwicklung umzugehen. McDonald's erkannte schon früh »a mounting clamor for change«, warnte aber zugleich vor »mindless change« und stellte fest, »the change masters are causing havoc.«<sup>3</sup> Eine erste Interpretation dieses Sachverhalts könnte nahe legen, dass die Organisationsentwicklung dabei ist, die Früchte der eigenen Arbeit zu ernten, dass das Bemühen um Sensibilisierung für »notwendige« Veränderungen auf Gehör gestoßen ist und sich in einer neuen Managergeneration Bahn gebrochen hat. Zu fragen ist allerdings, weshalb die Lancierung von Projekten immer atemloser wird, weshalb Veränderungsmaßnahmen in vielen Fällen – ohne an ein sinnvolles Ende gekommen zu sein – vom nachfolgenden Change-Projekt abgelöst werden. Eine Erklärung könnte sein, dass die für die Projekte verantwortlichen Manager schnelle Erfolge vorweisen wollen und müssen. Ihre eigene Karriere hängt von den *early returns* ab. Anstoßen und Stoppen laufender Veränderungsprozesse werden als »Reviermarken« neuer Manager eingesetzt, um sich in der raschen Abfolge der Stellenwechsel für eine höherwertige Position zu empfehlen. Man könnte auch behaupten, dass operative Hektik gegenwärtig höher dotiert wird als die langfristige Schaffung von Erfolgspotenzialen. Die Projekte der Vorgänger werden im Interesse neuer *claims* über Bord geworfen, ohne zu fragen, wie auf diesen aufgebaut und was übernommen werden müsste.<sup>4</sup> Die Atemlosigkeit und Permanenz des Wandels sind also zu einem Teil hausgemacht.

Die Aufgaben der Organisationsentwicklung sind nicht leichter geworden. Aus proklamatorischem »Yes we can« muss das programmatische »Yes we do« werden. Organisationsentwicklung darf nur dann zielorientiert Veränderungen herbeiführen, wenn sowohl die ökonomische als auch die soziale Effizienz durch den Wandel gestärkt werden. OE ist Mittel zur Erreichung organisationaler Ziele. Zahlreiche Einfluss- und Störfaktoren können den vermeintlich geradlinigen Veränderungspfad beeinflussen:

<sup>3</sup> McDonald, J. (1998), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. Schöffner, L. (2002), S. 14.

»Change is an ›untidy cocktail‹ of rational decisions, mixed with competing perceptions, stimulated by visionary leadership, spiced with ›power plays‹ and attempts to build coalitions behind ideas.«<sup>5</sup> Auch ist die Kehrseite der Absolutheit und Permanenz des Wandels in allen Bereichen spürbar. Beispiele wie France Telekom und das koreanische Technologieunternehmen Foxconn zeigen, dass die den arbeitenden Menschen abverlangte Leistungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft bisweilen in kritische, Toleranzschwellen überschreitende, Bereiche vordringen. Wenn Mitarbeiter, wie bei France Telekom geschehen, mit Familie monatliche Versetzungen in entlegene Landesteile hinnehmen oder Arbeiter in höchst unphysiologischer Taktung und in inhumaner Infrastruktur bei Foxconn Fließbandarbeit verrichten müssen, wird deutlich, dass Organisationsentwicklung die gesamte Organisation betreffen muss, dass Veränderungen nicht allein auf das Konto der annahmegemäß fehlenden Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gebucht werden können. Tatbestände wie ein erhöhtes Burnout-Risiko und verdeckter Krankenstand, Furcht um den Verlust des Arbeitsplatzes, bis hin zu Suiziden, werfen Fragen nach den Veränderungszielen und den ethischen Grenzen von Veränderungen auf. Organisationsentwickler begeben sich in Gefahr, zum Erfüllungsgehilfen von allzu einseitig technokratischen Veränderungen zu werden, wenn isoliert Strukturen und Prozesse verändert werden, ohne die Bedürfnisse, Ziele und Befürchtungen der arbeitenden Menschen im Arbeitskontext zu beachten. Change Management verkommt zur zynischen Waffe des »hidden management« zulasten des Humanvermögens. Ebenso wichtig wie das Austauschen veralteter Praktiken durch neue Verfahren ist damit das Ausbilden von Resistenz gegenüber zu starken oder zu häufig auftretenden Veränderungen, die die Organisation in einen permanenten Unruhezustand versetzen. »Total learning organizations«<sup>6</sup> sind im Extremfall anfällig gegenüber kurzfristigen Moden und sie laufen Gefahr, ihren Zusammenhalt zu verlieren. Engels (2007) warnt vor einer ungefilterten Umweltoffenheit und Strukturlosigkeit als Folge permanenter Veränderung der Wissensbasis und der Unternehmensstruktur.<sup>7</sup>

Andererseits erkennen Arbeitnehmer aus der transparenten Planung von OE-Projekten die Notwendigkeit, ihre Befähigung, ihr Wollen und Können an die auf sie zukommenden Anforderungen rechtzeitig und ausreichend anzupassen. Organisatorische Veränderungen ziehen personelle Veränderungen nach sich. Organisatorische Veränderungen sind ohne personale Anpassung von Motivation und Qualifikation nicht machbar. Gesundheit und Arbeitsfähigkeit sind Anspruchsgrößen, bei denen sich die Interessen des Unternehmens und der Arbeitnehmer im Sinne einer wertschöpfenden, sozial aber verträglichen Zusammenarbeit ergänzen. Organisationsentwicklung muss daher auch neuere Entwicklungen wie das Gesundheitsmanagement aufnehmen.

Parallel zur verstärkten wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Phänomen Wandel wurde auch die Toolbox der Organisationsentwicklung erweitert. Traditionell sind die Analyse-, Gestaltungs- und Evaluationsmethoden auf die Aktionsbereiche Strukturen, Prozesse und Personen gerichtet. Wie noch zu zeigen sein wird, kommt den Bezie-

<sup>5</sup> Buchanan, D.A./Fitzgerald, L. (2007), S. 34.

<sup>6</sup> Vgl. Engels, F. (2007), S. 173.

<sup>7</sup> Unklar bleibt, wie die von Engels geforderte »künstliche« Stabilisierung der Wissensbasis gelingen kann. Einen Schutz vor Destabilisierung der Wissensbasis bieten gewachsene, idiosynkratische Kommunikations- und Teamstrukturen, die organisationsweit kollegiale, konziliare Beratung umsetzen. Vgl. Labucay, I. (2010), S. 231 und S. 125 ff.

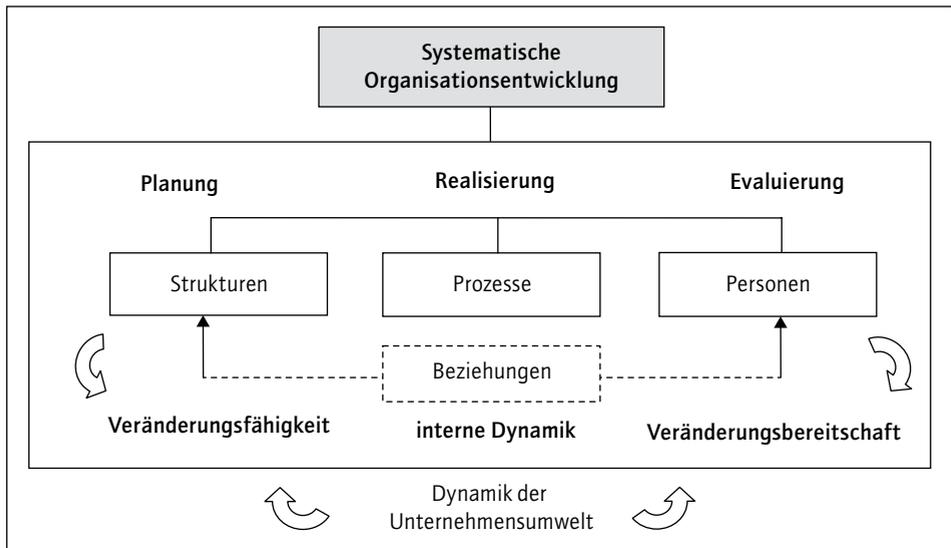


Abbildung 1: Modell integrierter Organisationsentwicklung

hungen als weiterer Gestaltungsvariable zu wenig Beachtung zu,<sup>8</sup> obwohl Beziehungen das Bindemittel für Personen, Strukturen und Prozesse sind.<sup>9</sup> Es fehlen bislang auch noch weitgehend Konzepte, die die individuelle Ebene des Handelns mit der organisatorischen Ebene des Gestaltens zusammenführen und Organisationsentwicklung und Personalentwicklung durch Planung, Realisierung und Evaluierung miteinander verschränken (Abbildung 1).

Dieses Buch erfasst den Stand der Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis und entwickelt darauf aufbauend Konzeptbausteine einer leistungsfähigen Organisationsentwicklung. Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf dem Change Management, das die Dynamik der Organisationsentwicklung in theoretischer und methodischer Hinsicht aufnimmt. Durch Beachtung des aktuellen Forschungsstands zur Organisationsentwicklung und die Spiegelung am State of the Art der OE-Praxis (Business Cases) wird erkennbar, inwieweit die Organisationsentwicklung und ihr in der anglo-amerikanischen Managementpraxis entstandenes Pendant, das Change Management, Leistungsfähigkeit und Professionalität zielorientiert fördern können. Praktikern sollen konkrete Umsetzungshilfen zur Gestaltung ihrer OE-Projekte an die Hand gegeben werden.

8 Durchgesetzt hat sich bis heute die Zweiteilung in den personalen Ansatz (Ansatz bei individuellem Verhalten, Kooperationsbereitschaft, usw.) und den strukturalen Ansatz (Ansatz bei der Flexibilisierung der Organisationsstruktur, z. B. durch veränderte Tätigkeiten oder Aufbauorganisation), allerdings wiesen bereits Porter und Lawler in der Frühphase der OE (1970er-Jahre) auf den Einbezug der Beziehungsebene hin, vgl. Porter, L. W./Lawler, E. E./Hackman, R. J. (1975), zit. n. Rosenstiel, L. v. (2003), S. 447 f.

9 Vgl. auch bereits Labucay, I. (2010).

## 2 Aufbau des Buches

In diesem Buch werden die Verbindungsstellen zwischen Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen und ihre Bedeutung für die Organisationsentwicklung systematisch erörtert. Bestimmend für die Struktur des Buches ist die Dreiteilung des Phasenmodells von Lewin (*Unfreeze*: Auftauen – *Change*: Verändern – *Refreeze*: Wiedereinfrieren).

1. **Unfreeze: Ziele formulieren** (Anspruchsniveau formulieren und Bedarfsanalyse durchführen)
2. **Change: Methoden** anwenden (Kreatives Gestalten und Durchführung)
3. **Refreeze: Resultate** sichern (Erfolgskontrolle und Transfersicherung)

Während der **grundlegende Zugang zur OE** (Kapitel 3) eine fundierte Rückbindung an den Erkenntnisstand der OE sichert, unterscheidet der **praktische Zugang zur OE** (Kapitel 4) Ziele, Methoden und Resultate der OE entsprechend der **personalen, prozessualen, strukturalen und relationalen Dimension der Organisationsentwicklung**. Die Orientierung an den Elementen Personen, Strukturen, Prozesse und Beziehungen ist grundlegendes Bauprinzip des Buches. Die nachfolgende Abbildung (vgl. Abbildung 2) gibt einen Überblick zum Aufbau des Buches. Im Unterschied zur Gliederung am Beginn des Buches soll hier ein Eindruck von wesentlichen Schwerpunkten der einzelnen Kapitel gegeben werden.

Nachdem bereits eine Einführung und ein Überblick über den Aufbau des Buches gegeben wurden (**Kapitel 1 und 2**) folgen der grundlegende und der praktische Zugang zum Themengebiet Organisationsentwicklung (**Kapitel 3 und 4**). Die Unterscheidung in einen grundlegenden und einen praktischen Teil folgt keiner blockhaften Trennung der Bereiche, sondern folgt aus der Wechselwirkung des wissenschaftlichen und des praktischen OE-Verständnisses. Diese integrative Behandlung der OE-Themen wird zum einen durch die Herleitung der OE-Methoden aus dem wissenschaftlichen State of the Art und zusätzlich durch Business Cases gewährleistet.

Es wurden zwei Formen von Unternehmensbeispielen in das Buch einbezogen. Praxisautoren schildern ihre Erfahrungen mit einem konkreten OE-Projekt in einem intensiven Business Case, der dazu einlädt, Parallelen zu Change-Management-Projekten im eigenen Unternehmen zu ziehen. Eine akute Problemstellung der Organisationsentwicklung aus dem Unternehmensalltag und daraus abgeleitete *lessons learned* führen die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die praktische Anwendung zusammen. Das Beispiel **Vattenfall Europe/Capgemini Consulting** zeigt die besonderen Herausforderungen an die OE, die sich aus einem konkreten Reorganisationsprojekt im Rahmen eines Betriebsübergangs ergeben. Anforderungen an HR-Manager als Business Partner im Change Management zeigt das Praxisbeispiel der **Heidelberger Druckmaschinen AG**. Die Rolle der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Organisationsentwicklung wird am Praxisbeispiel der **RWTH Aachen** vorgestellt. Zusätzlich zu den ausführlichen Business Cases werden passend zu den thematischen Kapiteln kurze Fallbeispiele auf-

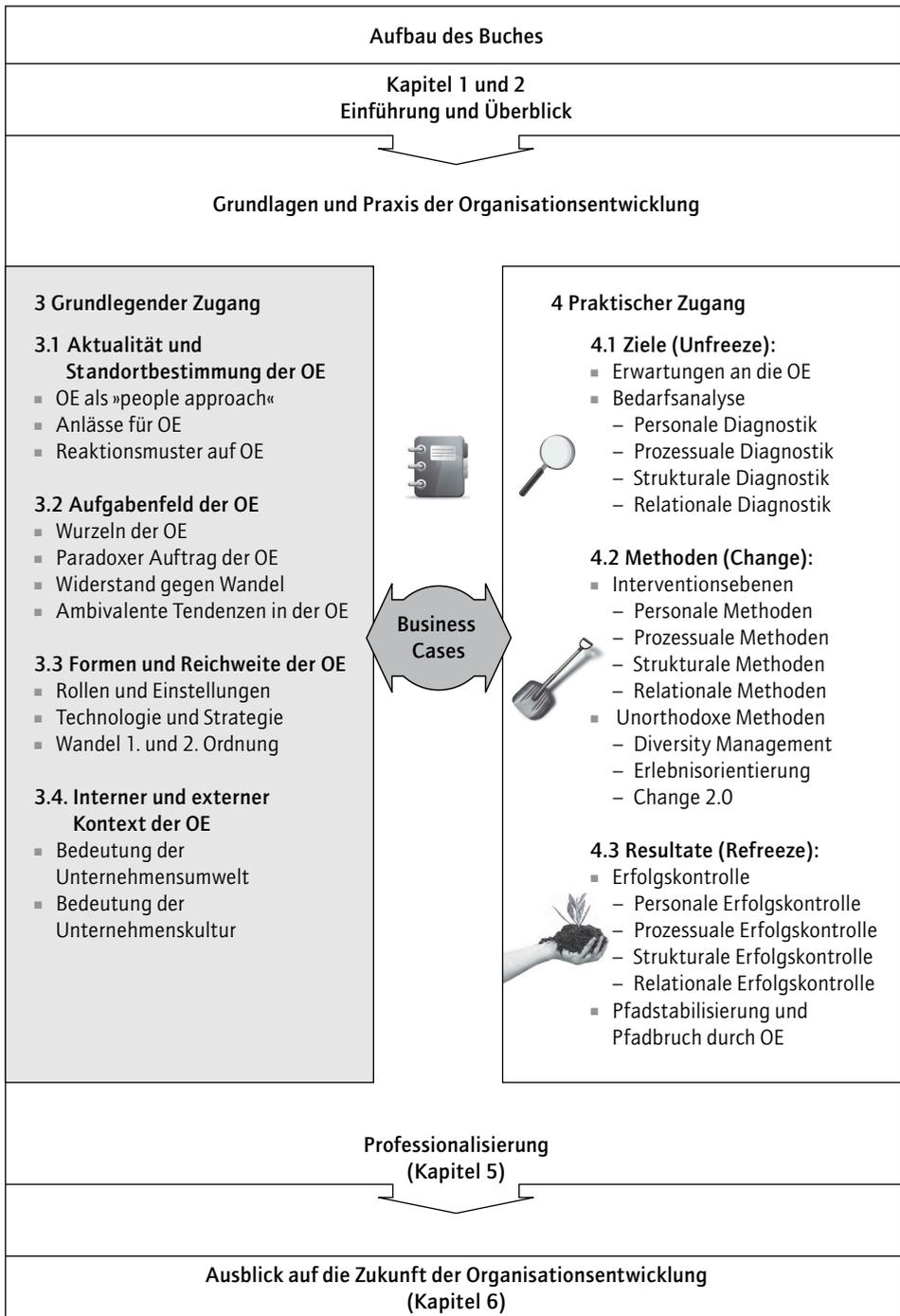


Abbildung 2: Aufbau des Buches

geführt, die einen bestimmten Aspekt der OE (z. B. Gruppenintervention, Bewältigung von Umweltdynamik durch Innovation, Gesundheitsmanagement in der OE) in der praktischen Umsetzung zeigen.

In **Kapitel 3 und 4** wird nach der Klärung der Zielsetzung das Vorgehen bei der Bedarfsanalyse am Beispiel ausgewählter Methoden der personalen, prozessualen, strukturalen und relationalen Diagnostik dargestellt. Im Anschluss werden die auf den Ebenen der Personen, Strukturen, Prozesse und Beziehungen adäquat einzusetzenden OE-Methoden behandelt. Es folgen Maßnahmen der Wirkungsmessung der OE. Dieses Vorgehen richtet den Blick auf die Objektivität und Verbindlichkeit der OE (Methodenorientierung) und die Überprüfbarkeit der Ergebnisse (Erfolgskontrolle). Neuere Entwicklungen wie Erlebnisorientierung, Pfadabhängigkeit und Change 2.0 werden einbezogen. Zusammenfassende Übersichtstabellen am Ende der Abschnitte erleichtern den Quereinstieg und die direkte Umsetzung der Methoden im eigenen OE-Projekt.

**Kapitel 5** greift mit der Professionalisierung der Akteure der Organisationsentwicklung einen bisher weitgehend unterbeleuchteten Aspekt der OE auf. Da die Frage nach der Nachhaltigkeit der OE nur selten gestellt wird, aber zunehmend auf eine Antwort dringt, muss das Typische der Profession OE herausgearbeitet werden. Es sind zudem die Rolle, das Selbstverständnis, die Akzeptanz und die Anerkennung der OE auf den Prüfstand zu stellen. Ohne eigenständiges Tätigkeitsfeld, ohne besondere Professionalität gewinnt die OE nicht die erforderliche funktionale Autonomie, die für die Erreichung eines hohen und nachhaltigen Wirkungsgrades unabdingbar sind. Professionalisierung ist dabei eng mit der Frage der Selbstbindung der Organisationsentwicklung an einen Pflichtenkatalog und den Nachweis langfristig ergiebiger Leistungen verknüpft. Eine sichtbare institutionelle Verankerung der Leistungen und Fachvertreter ist hierfür Voraussetzung. Professionalisierung wird, wenn sie gelingt, der Organisationsentwicklung ihre Legitimation und die Anerkennung als Profession sichern und dazu beitragen, dass der »reifen« Funktion OE die erforderlichen Ressourcen für eine leistungsstarke Arbeit zur Verfügung gestellt werden.

**Kapitel 6** gibt einen Ausblick auf zukünftig zu erwartende Ziele, Formen und Inhalte der Organisationsentwicklung. Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich um ein wiederholt für beendet erklärtes Arbeitsfeld<sup>10</sup>, das aber nachweislich ein wandelbares Kerngebiet unternehmerischen Handelns bleibt.

Weil Praktiker und OE-Spezialisten gleichermaßen an einem direkten Problemzugriff interessiert sind, wird in diesem Buch kein primär theoriengeschichtliches, sondern ein problemorientiertes Vorgehen gewählt. Der theoretische Hintergrund wird als Folie, als Referenzfläche, verstanden, vor der praktische Probleme geklärt werden können. Umgekehrt kann aus praktischen Problemen auf allgemeine Gestaltungsaspekte geschlossen werden. Nicht die Breite der Theorie, sondern deren anlassbezogene Nutzung ist der Leitgedanke, wenn im folgenden Kapitel der grundlegende Zugang zur Organisationsentwicklung erörtert wird.

---

10 Vgl. kritisch Wimmer, R. (2003), aber auch Baecker, D. (2003).

### 3 Grundlagen

Der grundlegende Zugang zur Organisationsentwicklung erfolgt problemorientiert. Typische Probleme, die im Verlauf von Veränderungsprojekten entstehen, werden daher im Weiteren durch geeignete theoretische Modelle und Konzepte unterlegt. Als Orientierung dient ein Modell, nachdem Veränderungsprojekte 8 Phasen durchlaufen, die das Auf und Ab der Organisationsentwicklung und die Veränderungsbereitschaft der Organisation zwischen Passivität und Aktivität abbilden (vgl. Abbildung 3).<sup>11</sup>

Aus der organisationspsychologischen Forschung ist bekannt, dass die Konfrontation eines Mitarbeiters mit einer anstehenden Veränderung sich ähnlich gravierend auswirken kann wie eine private Krisensituation, z. B. die Nachricht, an einer schwe-

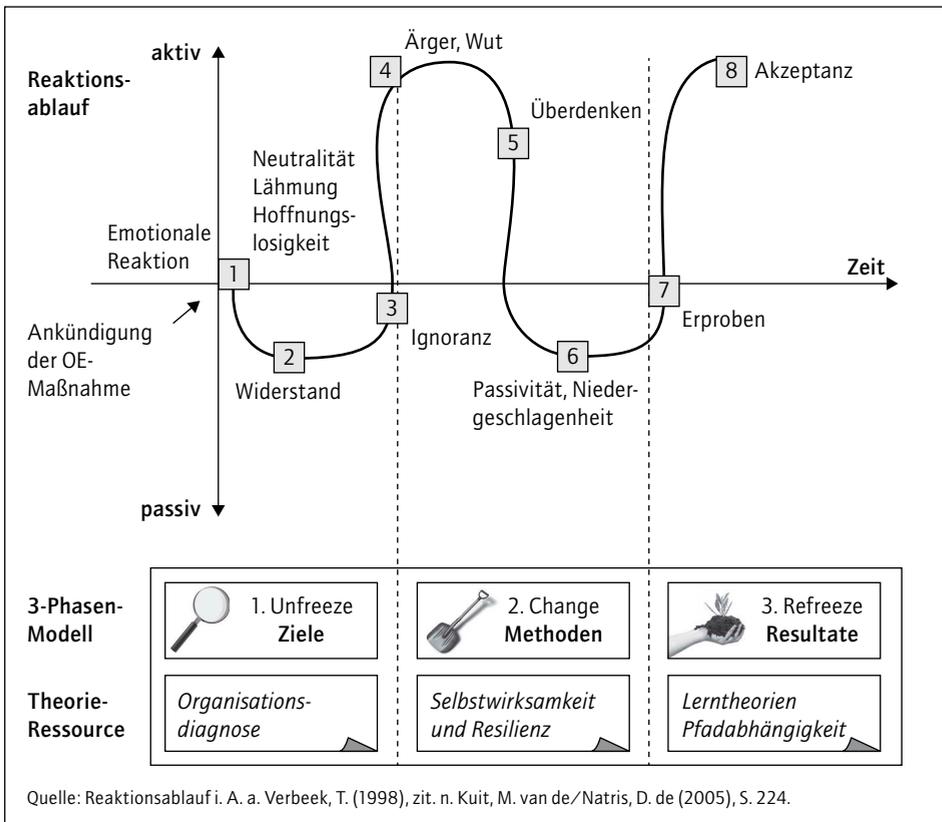


Abbildung 3: Reaktionsspanne über die Dauer eines OE-Projektes

<sup>11</sup> Das Modell ist eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells der Sterbephasen von Kübler-Ross, E. (1969), das u. a. durch Verbeek, T. (1998) auf die Organisationsentwicklung übertragen wurde.

ren Krankheit zu leiden, oder der Verlust eines Angehörigen. Die Veränderungskurve in Abbildung 3 zeigt den typischen Verlauf organisationaler Veränderungen und die zu erwartenden Reaktionen der von ihr Betroffenen.

Die typische Abfolge der Reaktionen auf die Ankündigung einer Veränderung entspricht folgendem Muster:

- **1. Phase – Unfreeze:** In Phase 1 reagieren die Mitarbeiter auf die Ankündigung einer geplanten Veränderung mit einer neutralen emotionalen Haltung, gefolgt von einem Gefühl der Lähmung und der Hoffnungslosigkeit. In dieser Phase ist es wichtig, die Reaktionen nicht insgesamt als hemmend einzuordnen, sondern die Ursachen für Widerspruch und Widerstand (2) durch **Organisationsdiagnose** (personell, strukturell, prozessual, relational) zu ermitteln. Widerstand kann, insbesondere wenn dieser nicht die Ablehnung konkreter Veränderungsinhalte beinhaltet, in Form von Ignoranz (3), Ärger oder Wut (4) zum Ausdruck kommen.
- **2. Phase – Change:** Gelingt es in der folgenden Phase dem Unternehmen, die unverhältnismäßigen, durch Unsicherheit verstärkten, Reaktionen der Mitarbeiter zu überstehen und für die weitere Umsetzung zu nutzen (z. B. durch steigenden Beteiligungsgrad und das Einspeisen von Prozesswissen der Mitarbeiter in späteren Phasen der Veränderung), dann beginnen die Mitarbeiter, ihre Meinung über die alte Arbeitsweise zu überdenken (5) und schrittweise Vorteile und Nutzen der Veränderung zu erkennen. Die kurzzeitige Überzeugtheit, die sich sogar in eine Veränderungseuphorie steigern kann, muss nicht von Dauer sein. Eine Rückkehr zu einer passiven, niedergeschlagenen Haltung kann sich einstellen und muss überwunden werden (6).
- **3. Phase – Refreeze:** Das Unvermeidliche wird nicht nur hingenommen, sondern aktiv umgesetzt und erprobt (7). Das Neue wird schließlich akzeptiert und dauerhaft praktiziert (8).

Der Dreiteilung des Phasenmodells von Lewin folgend werden in diesem Buch für die drei Phasen »Ziele« (Unfreeze), »Methoden« (Change) und »Resultate« (Refreeze) erklärende Modelle und konkrete Umsetzungsmaßnahmen bereit gestellt, um einerseits aus dem Erkenntnisvorrat der Organisationsentwicklung zu schöpfen und vermeidbare Fehlerquellen zu umgehen und andererseits ein systematisches Vorgehen im Dickicht der Interventionsmethoden sicherzustellen. Theoretische Erkenntnisse als Lösungsvorrat für den Organisationsentwickler und den Praktiker trennen das Wünschbare vom Machbaren, geben der Organisationsentwicklung Struktur und Stabilität. Es wird vermieden, dass vorschnell Vertrauenskapital verspielt wird, indem ohne Kenntnis der aktuell virulenten Einwände und Probleme oder unter Vernachlässigung von Zusammenhängen (z. B. zwischen Partizipation und Akzeptanz oder Selbstwirksamkeit und Commitment für die Veränderung) gehandelt wird.

Die Nachhaltigkeit der Veränderung hängt von der Führung und deren Fähigkeit ab, die betroffenen Mitarbeiter zu motivieren<sup>12</sup> und Erfolge mit ihnen gemeinsam zu feiern. Die am Anfang des Veränderungsprojekts (Übergang von der 1. Phase »Unfreeze« zur 2. Phase »Change«) zu erwartenden Widerstände lassen sich aus der **Resilienzforschung**, insbesondere durch das Konzept der **Selbstwirksamkeit**, erklären, einordnen und gestalten.

Die Unterstützung durch Betroffene und Beteiligte hängt vom Grad ihrer Betroffenheit und der selbst gewählten oder zugewiesenen Rolle im Veränderungsprozess ab.

<sup>12</sup> Vgl. Kuit, M. van de / Natris, D. de (2005), S. 224 f.

Im Unterschied zur Mainstream-Literaturlage der Organisationsentwicklung werden in diesem Buch nicht nur »Betroffene« und »Experten« miteinander konfrontiert. Es wird differenziert betrachtet, wie sich Machtbeziehungen auf die Organisationsentwicklung auswirken. Auch zunächst unbeteiligte Dritte, die nicht als Kerngruppen eines Projektes identifiziert werden, die aber durch soziale Netzwerke auf dessen Verlauf Einfluss nehmen und die somit informelle Förderer (*Benefactors*) und Nutznießer (*Beneficiaries*) sind, werden in die Analyse einbezogen. Auch die nachteilig vom Wandel Betroffenen (*Affected*) werden als gesonderte Gruppe betrachtet.

Veränderungserfolge sind zu kontrollieren und abzusichern (3. Phase: Refreeze). **Lerntheorien** können Hinweise auf die situativ angemessene Unterstützung von erwünschtem bzw. Vermeidung von unerwünschtem »Erprobungsverhalten« der Mitarbeiter bei der Gewöhnung an die veränderten Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen geben. Veränderung verlangt nicht nur das Erlernen neuer Verhaltensweisen, sondern ebenso stark das Verlernen inadäquater Standards und Methoden. Die Theorie der **Pfadabhängigkeit** kann Erklärungsbeiträge leisten, die zeigen, wie unerwünschter *lock-in* vermieden werden und Bereitschaft zur Pfadbrechung erzeugt werden kann. Frühwarnsignale werden verarbeitet und der richtige Zeitpunkt für den Anstoß entwicklungsfördernder Maßnahmen wird erkannt und genutzt.

Auch wenn die Phasen der emotionalen Reaktion im Verlaufe eines OE-Projektes grundsätzlich nicht zu vermeiden sind, so können doch die Amplituden (Stärke der Beharrung versus Stärke der Veränderungsbereitschaft) durch ein systematisches und leistungsfähiges Change Management geglättet werden. Die von den Akteuren wahrgenommene Kompetenz zur Veränderungssteuerung<sup>13</sup> verringert das Ohnmachtsgefühl des Einzelnen und verstärkt die individuelle und die kollektive Auseinandersetzung mit der Veränderung.

### 3.1 Aktualität und Standortbestimmung der Organisationsentwicklung

Die aktuelle Diskussion in der Praxis des Change Managements kreist um die Begriffe Total Quality Management, Reengineering, Right-Sizing, Restrukturierung, Kulturwandel und Turnaround.<sup>14</sup> Die Vielfalt der Bezeichnungen suggeriert mangelnde Vergleichbarkeit der Veränderungsanlässe, Veränderungsstrategien und -ziele. Tatsächlich sind Fakten wie ein Ertragseinbruch, der Verlust von Marktanteilen und Managementfehler<sup>15</sup>, z. B. das Verpassen von technologischen Innovationen, die häufigsten Veränderungsanlässe. Dass Veränderungen in der Mehrzahl der Fälle durch strategische Richtungsentscheidungen ausgelöst werden,<sup>16</sup> mit den drei häufigsten Veränderungsursachen »Änderung der Strategie« (56%), »Verbesserung von Prozessen« (52%) und

<sup>13</sup> Vgl. Bülow, I. (2006), S. 65.

<sup>14</sup> Die Zusammenstellung folgt den Angaben eines über zehn Jahre in der Veränderungsberatung von Unternehmen wie Ford, General Motors, British Airways und mittelständischer Unternehmen wie Landmark Communications tätigen Unternehmensberaters, der zahlreiche Veränderungsvorhaben betreut hat, vgl. Kotter, J. P. (2008), S. 141.

<sup>15</sup> Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (2007), S. 6. Hier werden Managementfehler als Hauptgrund für Krisen und Insolvenzen angeführt.

<sup>16</sup> Nach einer Umfrage unter 319 Mitarbeitern aus überwiegend größeren Unternehmen aller Branchen sind 75% der Veränderungsprojekte strategisch getrieben und es wird ihnen eine hohe Priorität durch die Unternehmensleitung beigegeben. Vgl. Forchhammer, L. (2008), S. 49.

### **Fallbeispiel Nestlé: Veränderung in reifen Märkten durch organisches Wachstum**

Durch das Veränderungsprojekt »Organisches Wachstum« gelang es Nestlé, trotz reifer Märkte weiteres Wachstum im innovativen Bereich der Wellness- und Gesundheitsprodukte zu erzielen. In den Jahren 2000–2006 (begleitet durch eine Vereinheitlichung des konzernweiten Informationssystems) konnten Kosteneinsparungen in Höhe von 3 Mrd SFr. (umgerechnet 2 Mrd €) und ein EBIT-Wachstum von 1,7 % des Umsatzes erzielt werden. Die begünstigenden Faktoren der Veränderung werden wie folgt benannt: »Organisches Wachstum reflektiert den Erfolg eines Unternehmens wesentlich besser als externes Wachstum. Für externes Wachstum brauche ich nur drei Personen – einen Manager, einen Anwalt und einen Bankier, für internes Wachstum hingegen die Motivation von 250.000 Menschen, dem gesamten Unternehmen. Darüber hinaus ist es eine wesentlich nachhaltigere Form des Wachstums.«<sup>17</sup> Durch eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Vorgehen wurde einerseits die strategische Einheitlichkeit gesichert (konzernweite Best Practices), andererseits wurde lokale Anpassung durch »Local application centers« gesichert, die die Produkte für den lokalen Bedarf modifizieren (z. B. 100 Varianten des Instantkaffees Nescafé). Eine interdisziplinäre Projektorganisation als Dauerform der Organisationsentwicklung wurde geschaffen. Cluster aus Forschern und Produktverantwortlichen arbeiten zusammen. Kürzere Innovationszyklen konnten so erreicht werden.<sup>18</sup>

**Abbildung 4:** Fallbeispiel Nestlé

»Senkung von Kosten« (51 %), bestätigt die Dominanz des top-down gesteuerten, aber eher reaktiv und aus akutem Problemdruck heraus betriebenen Change Management. Führungskräfte können dabei durch eigene Fehlentscheidungen ungewollt Veränderungsauslöser sein, gleichzeitig sind sie die dominante Gruppe, die auf die erfolgreiche Bewältigung der Krisensituation den größten Einfluss hat. Die hohe Rate der gescheiterten Veränderungsprozesse, die mit 60–80 % angegeben wird,<sup>19</sup> verdeutlicht die Notwendigkeit einer systematischen und professionellen Steuerung von Veränderungsprojekten.

Dass dabei zunehmend die interne Erneuerungsfähigkeit genutzt wird, so dass von einer »Zweiwege-Strategie« gesprochen werden kann, zeigt das Beispiel Nestlé (vgl. Abbildung 4).

Obwohl Langfristprojekte der OE (large scale projects), viel Zeit und Ressourcen binden, stehen die Akteure langfristigen Projekten positiv gegenüber. Statements wie »Fit für die Zukunft werden«, »Mitreden und mitgestalten können« und »persönliche Chancen« zeigen die positive Beurteilung. Ablehnende Stimmen sind ebenfalls zu hören, die mit OE »zähes Vorankommen«, »Überlastung«, »Ängste und Sorgen«, »Ausführen müssen, was andere beschließen« und »Risiko für den eigenen Arbeitsplatz« verbinden. Diese Aspekte werden aber eher selten genannt.<sup>20</sup> Einschränkend ist anzumerken, dass die Skepsis gegenüber Veränderungen steigt, wenn Aussagen über eigene

17 Probst, G./Raisch, S./Ferlic, F. (2008), S. 171.

18 Vgl. Probst, G./Raisch, S./Ferlic, F. (2008), S. 173.

19 Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (2007), S. 10; vgl. auch Rosenstiel, L. v. (2003), S. 459.

20 Vgl. Forchhammer, L. (2008), S. 49.